ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXVIII SECTIO H 2004

Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Ekonomiczny UMCS

IWONA MENDRYK

# *Kreowanie wizerunku organizacji – propozycja modelu*

Model of projection of an organization image

## WPROWADZENIE

Dla większości organizacji funkcjonujących we współczesny świecie oczywiste jest, że przewagę konkurencyjną w dużej mierze kształtują już nie produkty czy technologie, ale zasoby niematerialne, takie jak wiedza, kompetencje menedżerskie, kompetencje psychologiczne czy wizerunek danej organizacji. Dlatego pytaniem, jakie zadają sobie menedżerowie nie jest już problem czy przeznaczać środki na kreowanie wizerunku, ale jak, w sposób planowy i metodyczny prowadzić do powstawania pozytywnego wizerunku i w jaki sposób go podtrzymywać. Jak zachowywać się w sytuacjach kryzysowych, aby uchronić organizację przed utratą reputacji?

Wszelkie działania podejmowane przez organizację przyczyniają się w mniejszym lub większym stopniu do powstawania obrazu tejże w świadomości różnych publiczności. Styl kierowania, jakość komunikowania się w organizacji, tworzą obraz organizacji jako pracodawcy wśród pracowników. Polityka rynkowa danego przedsiębiorstwa jest podstawą dla tworzenia rynkowego image organizacji, zaś zaangażowanie organizacji w rozwiązanie konkretnego problemu społeczności lokalnej staje się podstawą dla stworzenia wizerunku społeczno-politycznego.

W pracy prezentujemy autorski model kreowania wizerunku organizacji. Podjęta tu została próba wskazania metodyki postępowania, która porządkuje wysiłki organizacji zmierzające do nadania działaniom kreującym wizerunek charakteru planowych i ciągłych, a co za tym idzie długookresowych, logicznie następujących po sobie sekwencji działań.

## KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU ORGANIZACJI – PODSTAWY TEORETYCZNE MODELU

Jeżeli przyjmiemy, że wizerunek jest wyobrażeniem, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie, ·przedsiębiorstwie czy instytucji, i wyobrażenie to prowadzi do ukształtowania relatywnie stałego odczucia i przekonania w stosunku do przedmiotu image, to problem jego kreowania sprowadzi się do dwóch zagadnień:

1) w jaki sposób organizacja, w ramach prowadzonych działań, wpływa (i wpływać może) na kształt tego wyobrażenia?

2) w jaki sposób wyobrażenie to kształtuje się u publiczności i jakiej natury czynniki je zmieniają?

Modele kreowania wizerunku przedstawione w literaturze przedmiotu wskazują na:

* procesy wewnętrzne firmy jako źródła wizerunku,

* zależności między tożsamością, kulturą organizacyjną i wizerunkiem w procesie jego kreowania,

* procesy percepcji jako podstawowe w powstawaniu wizerunku,

* mechanizm tworzenia postawy konsumentów (w sposób uproszczony).

Żaden z nich nie zawiera jednak założeń na tyle zoperacjonalizowanych, aby mogły stać się podstawą programu kreowania wizerunku.

W dążeniu do stworzenia podstaw dla prac praktyków organizacyjnych, którzy odpowiedzialni są za działania podejmowane w zakresie kreowania image organizacji, wykorzystując w pewnym zakresie istniejące już teoretyczne modele, proponujemy model bardziej zoperacjonalizowany.

Podstawę teoretyczną tego modelu stanowią założenia systemowej teorii organizacji oraz model łańcucha wartości zaprezentowany przez M. Portera.

Pojęciem kluczowym dla ujęcia systemowego jest sam system, definiowany jako zbiór celowo wyodrębnionych elementów w interakcji. Każda organizacja może być rozpatrywana jako szczególny rodzaj systemu rozumianego jako wzajemnie powiązany zespół elementów funkcjonujących jako całość.[1] Wymienione poniżej cechy organizacji jako systemu stały się podstawą proponowanego przez nas modelu[2]:

1. Organizacje są systemami otwartymi, tzn. stale prowadzą z otoczeniem wymianę dóbr materialnych, energii i informacji.

2. Organizacje są ustrukturalizowanymi, czyli uporządkowanymi w pewien sposób systemami społeczno-technicznymi.

3. Systemy organizacyjne charakteryzują się budową hierarchiczną, tzn. że system zbudowany jest z podsystemów, które z kolei dzielą się na elementy, niższego rządu.

---

[1] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 87.

[2] B. Gulski, P. Prokop, U. Skurzyńska-Sikora, Z. M. Szeloch, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. III, CSSiA, Lublin 2000, s. 62.

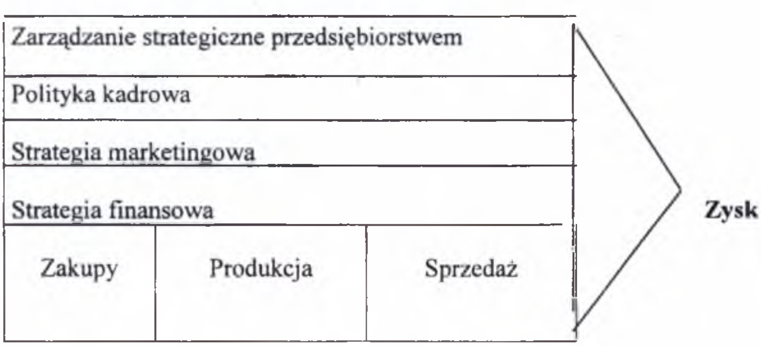
4. Systemy organizacyjne mają zdolność doskonalenia się, podnoszenia swojej sprawności i stopnia zorganizowania czyli możliwe jest ich doskonalenie przez wprowadzanie różnorodnych zmian organizacyjnych.

5. Funkcje kontrolno-kierownicze w organizacjach znajdują wyraz w realizowanych w nich procesach sterowania i regulacji. Dla prawidłowego przebiegu tych procesów szczególne znaczenie mają informacyjne sprzężenia zwrotne z otoczeniem.

6. Systemy będące organizacjami charakteryzują się ekwifinalnością, tzn. że podobne efekty mogą być osiągane w organizacjach mających różne typy struktur organizacyjnych i w wyniku poważnie różniących się od siebie procesów organizacyjnych.

Przyjęcie powyższych założeń ma na celu stworzenie możliwie najbardziej uniwersalnego modelu analizy i strukturalizacji działań dla tworzenia wizerunku organizacji.

Dla potrzeb tworzonego modelu przyjęto również założenia łańcucha wartości M. Portera. Posługując się łańcuchem wartości, można przedstawić każde przedsiębiorstwo jako sekwencję działań, następujących po sobie faz przekształcania surowców, materiałów, zakupionych technologii i usług na produkty finalne. Fazy te Porter nazwał funkcjami podstawowymi. Funkcje te nie mogą być dobrze wykonywane bez istnienia działań zarządczych i doradczych, które M. Porter nazwał funkcjami pomocniczymi. Zintegrowane działanie funkcji podstawowych i pomocniczych oraz ich powiązanie z łańcuchami wartości dostawców i nabywców pozwala na osiąganie zysku i rozwój przedsiębiorstwa. Rycina 1 przedstawia łańcuch wartości przedsiębiorstwa.




Źródło: H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 136.

Ryc. 1. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa wg M. Portera
Chain of values of an enterprise

Przedmiotem analizy łańcucha wartości są jego funkcje, przede wszystkim te, które przesądzają o sukcesach i porażkach strategii firmy.[3] Z tego powodu badania nad jakością funkcji i procesów zachodzących w łańcuchu wartości oraz ocena kształtowania się kosztów stanowią istotę badań analitycznych, które doprowadzić mają do ujawnienia źródeł niesprawności i wad w obrębie ogniw łańcucha. Konsekwencją tej diagnozy staje się strategia zmian dla poprawy stanu systemu i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Wyróżnia się dwie podstawowe odmiany łańcucha wartości: zewnętrzną i wewnętrzną. Zewnętrzny łańcuch wartości jest układem kooperacyjnym, wiążącym przedsiębiorstwo z dostawcami, dystrybutorami i klientami. Taki, wykraczający poza granice przedsiębiorstwa, sposób podejścia ma duże znaczenie dla wyznaczenia strategicznych zachowań przedsiębiorstwa.[4]

Dla potrzeb naszego modelu istotna jest analiza wewnętrznego łańcucha wartości, który obejmuje funkcje zarządzania oraz funkcje procesów podstawowych i obsługowych, występujących w ramach organizacji firmy.

Na rycinie 1 wyróżniono cztery funkcje podstawowe przedsiębiorstwa: zakupy, produkcję i sprzedaż. W zależności od sektora i przedsiębiorstwa w tych trzech obszarach działalności mogą być wyodrębnione bardziej szczegółowe funkcje podstawowe.

Funkcje pomocnicze zostały sklasyfikowane jako:

1. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, czyli organizująca działalność firmy wizja strategiczna i jej podstawowe elementy – strategia rozwoju i strategia konkurencji

2. Strategie funkcjonalne, wspierające realizację strategii rozwoju i strategii konkurencji, umożliwiające sprawne wykonywanie funkcji podstawowych, w tym politykę kadrową, strategie marketingową, strategię finansową.

Przedstawienie przedsiębiorstwa jako łańcucha wartości umożliwia szukanie źródeł porażek i sukcesów firmy w jakości poszczególnych ogniw i ich koordynacji. W sprawnych przedsiębiorstwach suma wartości generowanych przez poszczególne ogniwa łańcucha przewyższa sumę kosztów. Źle funkcjonujące lub źle skoordynowane ogniwa łańcucha wartości są słabymi stronami przedsiębiorstwa, a równocześnie utrudniają wykorzystanie potencjału innych ogniw łańcucha.[5]

---

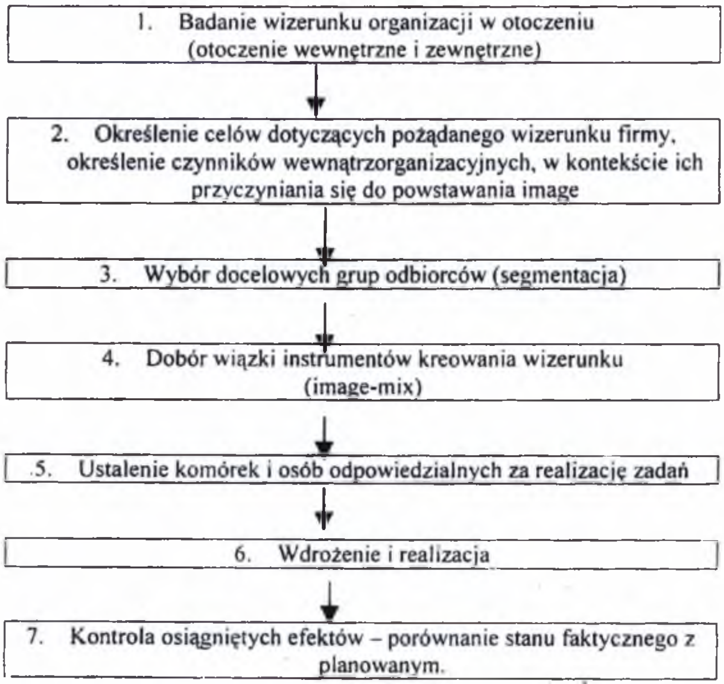
[3] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii firmy*, PWN, Warszawa, Kraków 2000, s. 166.

[4] H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 137.

[5] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, s. 160.

## WIZERUNEK ORGANIZACJI – PROPOZYCJA MODELU KSZTAŁTOWANIA IMAGE

Ogólny schemat proponowanego przez nas modelu tworzenia wizerunku przedstawiony został na ryc. 2.




Źródło: Opracowanie własne.

Ryc. 2. Etapy formułowania strategii wizerunku
Stages of formulating image strategy

Etap I– badanie wizerunku organizacji w otoczeniu powinno przynieść odpowiedź na następujące pytania:

1. Jak organizacja postrzegana jest przez grupy otoczenia wewnętrznego; czyli jak postrzegana jest przez pracowników i kadrę kierowniczą?

2. Jaki wizerunek organizacji istnieje w świadomości publiczności otoczenia zewnętrznego?

Te podstawowe pytania warto uzupełnić o stwierdzenie, w jakiej fazie cyklu życia znajduje się wizerunek danej organizacji. Jak pisze J. Altkorn: „[...] wizerunek przedsiębiorstwa przechodzi przez pewne fazy, które można by określić cyklem jego życia. Cykl ten może składać się z faz: zaistnienie, rozwoju utrzymania, konkurowania i zmian [...]".[6] Określenie fazy w jakiej znajduje się wizerunek

[6] Szerzej: J. Altkorn, *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*, „Marketing i Rynek", 2001, nr 6, s. 3.

przedsiębiorstwa wpływać będzie bezpośrednio na cele, rodzaje działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo oraz dobór instrumentów kreowania wizerunku.

Celem działań w pierwszej fazie – zaistnienia – będzie zbudowanie szerokiej świadomości wizerunku opartej na poznaniu cech i zalet ofert danej organizacji. Następną fazą, w którą wkracza wizerunek jest faza rozwoju. Przedsiębiorstwo wkracza w nią, gdy zdobyło już uznanie na rynku, ale nie zdołało jeszcze utrwalić swego wizerunku w szerszej świadomości, a zwłaszcza nie przekonało jeszcze większości, ze jest lepsze od najbliższych konkurentów.

Czas potrzebny do zaistnienia wizerunku bywa różny. Pamiętać należy, że jest to proces długotrwały, gdyż u jego podstaw leżą zasoby informacyjne, jakie gromadzone są w czasie przez odbiorców informacji firmy oraz na podstawie własnych i cudzych doświadczeń.

Organizacje, które uzyskały szeroką rynkową akceptację, wkraczają w fazę utrzymywania wizerunku. Działania tu podejmowane mają na celu przypominanie i umacnianie walorów wizerunku, mniejszy nacisk kładzie się na jego lansowanie.

Faza konkurowania jest, w większym stopniu niż fazy poprzednie, czasem formowania i utrwalania mitu wizerunku firmy.[7] Fazy utrzymywania i konkurowania to czas gromadzenia przez konsumentów doświadczeń ze współpracy z firmą. Jak długo gromadzone przez konsumentów informacje będą pozwalały im na akceptację wizerunku, tak długo będzie on cenny.

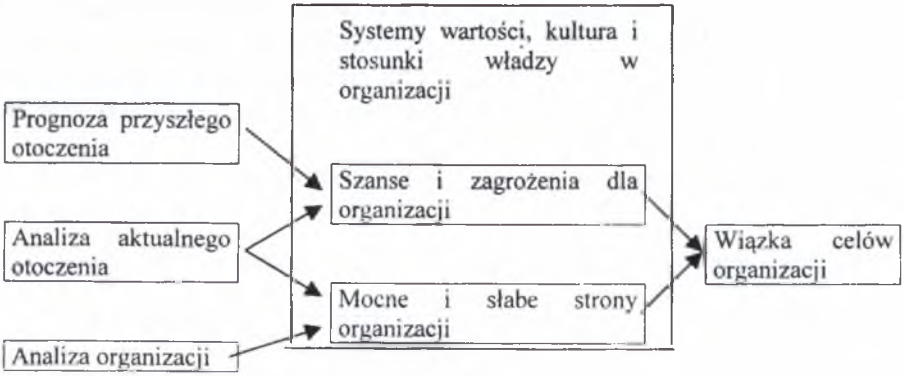
Ostatnia faza to zmiana wizerunku. Jak każdy z obszarów działalności przedsiębiorstwa podlegać musi zmianom, gdyż zmienia się otoczenie i jego wymogi w stosunku do organizacji, tak i wizerunek, w nowych warunkach może okazać się za mało wyrazisty, zbyt wąski czy też nieodpowiedni. Przesłankami zmiany wizerunku bywają najczęściej: osłabienie lojalności odbiorców, wewnętrzne sprzeczności komponentów wizerunku, postęp technologiczny, pojawienie się nowych konkurentów, nowe metody i narzędzia promocji, wejście na nowe rynki.

Etap II- określenie celów dotyczących pożądanego wizerunku sprowadza się do: określenia czynników kształtujących wiązkę celów image oraz samego ich sformułowania. Cele związane z pożądanym wizerunkiem organizacji powinny być wyznaczane poprzez interakcje zachodzące między aktualnym stanem przedsiębiorstwa, aktualnymi warunkami otoczenia, prognozowanymi przyszłymi stanami otoczenia, systemami wartości, kulturą i stosunkami władzy w obrębie przedsiębiorstwa. Dla zobrazowania powyższych zależności, można posłużyć się schematem (ryc. 3).

Zakładamy, że w tworzeniu wizerunku bierze udział każdy z podsystemów organizacji. Należy więc przeanalizować i opisać każdy z podsystemów organizacji w kontekście przyczyniania się do budowy wysokiej reputacji, której odzwierciedleniem w świadomości publiczności jest pozytywny wizerunek. Aby tego dokonać posłużymy się modelem łańcucha wartości M. Poretra.

Dla naszego modelu istotne jest poszukiwanie w każdym z ogniw łańcucha wartości, źródła przewagi konkurencyjnej osiąganej poprzez posiadanie wysokiej

[7] J. Altkorn, *op. cit.*, s. 4.




Źródło: Opracowanie własne.

Ryc. 3. Czynniki kształtujące wiązkę celów
Factors shaping aims related to the image of enterprise

reputacji przejawiającej się w pozytywnym wizerunku. Stąd analiza łańcucha wartości powinna obejmować badanie poszczególnych ogniw pod kątem przyczyniania się do powstawania wizerunku, czyli przede wszystkim ich kompetencji komunikacyjnych. Analiza taka powinna wskazać, w jaki sposób i w jakim zakresie poszczególne ogniwa przyczyniają się do powstawania wizerunku danego przedsiębiorstwa. W miarę dekompozycji każdego ogniwa łańcucha na bardziej szczegółowe łańcuchy wartości możliwe staje się dotarcie z analizą nawet do konkretnych stanowisk, odpowiedzialnych za kreowanie wizerunku. Poziom szczegółowości analizy uzależniony jest od potrzeb organizacji i jego wyznacznikiem powinien być wynik porównania wizerunku pożądanego z wizerunkiem istniejącym.

Przyjmując powyższe założenia, początkiem i wyznacznikiem wszystkich procesów w organizacji powinna być reputacja. Pożądany wizerunek powinien więc być podstawą do określenia zasobów, kluczowych kompetencji, logistyki dystrybucji, informatycznych więzi komputerowych i innych technicznych warunków procesu zarządzania.

Logika zarządzania w przedsiębiorstwie ukierunkowanym na osiąganie przewagi konkurencyjnej poprzez wysoką reputację powinna więc dawać odpowiedź na pytania:

* Jaki jest pożądany wizerunek danej organizacji w świadomości jej stakeholders?[8]

* W jaki sposób można osiągnąć taki wizerunek i jakie trzeba ponieść koszty aby proces ten przebiegał sprawnie?

* Jakie wyroby i usługi są najlepszym „nośnikiem" wizerunku?

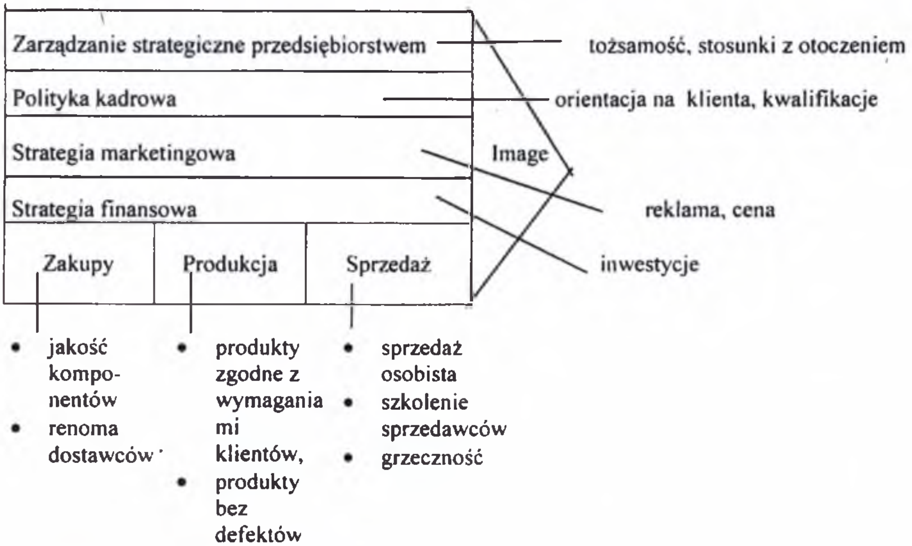
---

[8] Termin ten oznacza strategicznych kibiców organizacji, tzn. grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: 1) mają swoją „stawkę" w działaniu firmy, w jej decyzjach i jej efektach; 2) są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację. Szerzej: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 111 i n.

* Jakie nakłady są potrzebne, aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować wedle reguł ciągłości, reguł nowoczesności i na ich podstawie kreować swój image?

* Jakie zasoby i kluczowe kompetencje są niezbędne do wykorzystania poniesionych nakładów, jakie są konieczne skojarzenia w zakresie organizacji miejsc pracy i zarządzania całym systemem?

Łańcuch wartości przedsiębiorstwa przedstawiałby się jak na ryc. 4.




Źródło: Opracowanie własne.

Ryc. 4. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa M. Portera jako podstawa modelu kreowania image firmy
Chain of values of an enterprise as the basis of the model of projection of enterprise image

Etap III zakłada dokonanie segmentacji otoczenia organizacji.

W literaturze marketingowej szeroko opisano wymogi stawiane procesowi segmentacji, kryteria segmentacji oraz wskazano na korzyści płynące z prawidłowo przeprowadzonej segmentacji rynku.

O segmentacji otoczenia dla potrzeb działalności z zakresu PR (która uważana jest za jeden z podstawowych instrumentów kreowania wizerunku) informacji jest dużo mniej, chociaż literatura z tego zakresu podaje przykłady kryteriów wyodrębnienia grup otoczenia dla potrzeb tego rodzaju działalności.[9]

Dla naszych rozważań istotny jest fakt, że publiczność tworząca otoczenie organizacji nie jest jednorodna, a wybór docelowych segmentów, uzależniony będzie od celów dotyczących pożądanego wizerunku firmy oraz od stopnia akceptacji firmy w danej grupie.

[9] Np. B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2002 lub K. Wójcik, *Public relations od A do Z*, tom I, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

Mając na uwadze powszechne używanie terminu segment w piśmiennictwie marketingowym, jak również chcąc podkreślić, że kreowanie wizerunku nie dotyczy tylko uczestników rynku (rynków) obsługiwanych przez dane przedsiębiorstwo, trafniejsze wydaje się posługiwanie się określeniem publiczność. Publiczność to ta część społeczeństwa, która ma z organizacją co najmniej jeden wspólny z nazwy i istoty interes (zarówno natury materialnej jak i niematerialnej – oczekiwania, wymagania, wartości).

Etap IV proponowanego modelu zakłada wybór wiązki instrumentów, które:

* dotrą do wybranych grup stakeholders,

* najefektywniej wpływać będą na zrealizowanie celów dotyczących wizerunku w wybranych grupach.

Tab. 1. Czynniki budujące image a elementy systemu komunikacyjnego (wybór)
Image-building factors and the elements of the communication system (selection)

| Grupa czynników image | Elementy systemu komunikowania |
|---|---|
| Wizualna prezentacja organizacji przez systemy zewnętrznych znaków, symboli, napisów, oznaczeń, druków, logo itp. | * corporate design |
| Wizualny obraz organizacji przez ukształtowanie środowiska materialnego działania organizacji (architektura budynków, otoczenia, biur, stroju pracowników itd.) | * corporate design<br>* human relations w zakresie wyglądu pomieszczeń dla pracowników |
| Wizualna prezentacja organizacji przez czynniki zewnętrznego obrazu zarządu (piastowanie funkcji publicznych, strój, urządzenie biur, praca sekretariatu itd.) | * human relations<br>* corporate design<br>* w zakresie uczestnictwa zarządu w prestiżowych i honorowych gremiach PR |
| Zachowania zarządu wobec personelu pracowniczego (styl kierowania, materiały informacyjne dla pracowników, gazeta zakładowa, jubileusze, święta zakładowe, funkcjonowanie tablicy ogłoszeń itp.) | * human relations<br>* PR<br>* corporate culture |
| Zachowanie zarządu wobec otoczenia zewnętrznego:<br>* zadaniowego,<br>* lokalnej społeczności,<br>* ogólnego | * Reklama i inne formy promocji<br>* PR<br>* PR |
| Oferta produktowa<br>Oznakowanie, opakowanie, wyposażenie produktów, nazwa marek, itd.<br>Prezentowanie produktów w reklamie,<br>Prezentowanie produktów we własnych mediach,<br>Wygląd środków transportu przewożących<br>Towary,<br>Formularze używane do zawierania umów | * corporate design, reklama, PR<br>* reklama<br>* promocja, PR<br>* corporate design<br>* corporate design |
| Własne media komunikacyjne<br>* własne wydawnictwa<br>* własne imprezy informacyjne | * PR, corporate design i culture<br>* PR, corporate culture |

Źródło: K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, tom I, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 83.

W tym miejscu warto przyjrzeć się zestawieniu jakiego dokonała K. Wojcik. Wskazuje ona na czynniki, na podstawie których tworzy się wizerunek organizacji oraz na elementy systemu komunikowania organizacji (np. corporate desing, PR, reklama), dzięki którym możliwe jest kreowanie tegoż wizerunku. Elementy te to narzędzia image-mix. Zestawienie to dotyczy przede wszystkim instrumentów komunikacyjnych i nie tworzy zamkniętej listy, gdyż na kształtowanie się wizerunku wpływają także: produkty (jakość, rodzaj), dodatkowe cechy produktu np. (kolor właściwy dla danej firmy), ceny (stosunek między ceną a wartością użytkową wyrobów), solidność, rozwój (czy firma w swojej branży jest liderem), kontakty zagraniczne (powiązania międzynarodowe) (tab. 1).

W etapie IV dokonać należy wyboru instrumentów kreowania wizerunku i ustalenia, które komórki i osoby odpowiedzialne będą za realizację założeń dotyczących budowania wizerunku.

Proponujemy dokonanie następującego zestawienia dotychczasowych ustaleń:

1) docelowy, pożądany wizerunek,

2) publiczności, na które będziemy oddziaływać: np. publiczność P1, P2, P3, P4,

3) opis istniejącego wizerunku (w kategoriach: pozytywny, negatywny, obojętny, brak) w wybranych segmentach, np.: P1(p), P2(n), P3(n), P4(b),

4) dobór instrumentów, metod, technik kształtowania wizerunku dla skutecznego zrealizowania celu w wybranym segmencie.

Możemy tutaj posłużyć się tabelą 2 jako modelem postępowania.

Tab. 2. Schemat ideowy doboru instrumentów kreujących wizerunek dla segmentów, w których zidentyfikowano aktualny wizerunek organizacji

A schema of selection of instruments projecting an image for segments in which an ideal image of an organisation was identified

| Rodzaje proponowanych instrumentów kreowania wizerunku | Publiczność/wizerunek | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | P1(p) | P2(n) | P3(n) | P4(b) | P5 ..... |
| $I_1$ | | | | | |
| $I_2$ | | | | | |
| $I_3$ | | | | | |
| $I_4$ | | | | | |
| $I_n$ | | | | | |

Źródło: Opracowanie własne.

Pozycje oznaczone jako $I_1$, $I_2$, $I_3$ to opisy (w kategoriach ilościowych i jakościowych) instrumentów, które zostaną wykorzystane dla poprawy, podtrzymania czy zainicjowania działań kreacyjnych, jakie należy zastosować w kontekście wizerunku docelowego. Dobór uwzględniać musi zarówno wizerunek docelowy, jak i wizerunek aktualny, specyfikę publiczności oraz możliwości organizacji.

Tab. 3. Schemat ideowy opisu działań dla wybranych instrumentów
A schema of description of actions for selected instruments

| Instrumenty kreowania wizerunku | Działania | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $Dz_1$ | $Dz_2$ | $Dz_3$ | $Dz_4$ | $Dz_n$ |
| $I_1$ | | | | | |
| $I_2$ | | | | | |
| $I_3$ | | | | | |
| $I_4$ | | | | | |
| $I_n$ | | | | | |

Źródło: Opracowanie własne.

Tab. 4. Schemat ideowy instrumentów kreowania wizerunku wykorzystywanych w działaniach prowadzonych przez przedsiębiorstwo
A schema of instruments projecting the image used in actions carried out by an enterprise

| Instrumenty kreowania wizerunku | Działalności podstawowe (A) | | | | | Działalności wspomagające (B) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 |
| Corporate design | | | | | | | | | | |
| Corporate culture | | | | | | | | | | |
| Human relations | | | | | | | | | | |
| Reklama i promotion-mix | | | | | | | | | | |
| „PR produktowe” | | | | | | | | | | |
| PR skierowane na wizerunek całej organizacji | | | | | | | | | | |
| PR skierowane na pozyskiwanie społecznej akceptacji | | | | | | | | | | |
| Produkt/usługa A | | | | | | | | | | |
| Produkt/usługa B | | | | | | | | | | |

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym krokiem jest opisanie wybranych instrumentów w kategoriach działań, jakie zostaną podjęte. Dla celów porządkowych i dokumentacyjnych warto posłużyć się tabelą 3.

W trakcie realizacji tego etapu budowania modelu tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa można ponownie wykorzystać koncepcję łańcucha wartości. Powracając do rezultatów etapu drugiego, należy w każdym ze zidentyfikowanych rodzajów działalności określić, jakie instrumenty (lub działania) są (mogą być) realizowane w jej ramach dla uzyskania docelowego wizerunku.

Posługując się tabelą 4 jako modelem postępowania, można dokonać analizy wszystkich ogniw łańcucha wartości z punktu widzenia ich możliwości do podejmowania działań, składających się na instrumenty kreowania wizerunku.

Każde z pól tabeli odpowiada problemowi sformułowanemu w postaci pytania: jakie ważniejsze działania składające się na instrumenty kreowania wizerunku mogą być podejmowane przy prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa w konkretnym ogniwie łańcucha wartości.

Tak szczegółowe zestawienie pozwoli na jednoczesne dokonanie podziału pracy nad kreowaniem wizerunku i ustalenie osób odpowiedzialnych za realizację zadań. W ten sposób zrealizowany zostanie etap IV i V modelu.

Kolejny krok to wdrożenie i realizacja przyjętego programu. Etap VII przyjętego modelu zakłada dokonanie kontroli osiągniętych efektów, czyli porównania obecnego wizerunku z planowanym, w segmentach na które oddziaływano. Kontrola osiągniętych wyników pozwoli na:

* określenie segmentów, w których podjęte działania odniosły pożądany skutek,

* określenie segmentów, w których osiągnięte rezultaty nie pokrywają się z zamierzeniami,

* stworzy podstawę do planowania i prowadzenia dalszych działań o charakterze podtrzymującym (w segmentach, w których wizerunek jest zgodny z wizerunkiem docelowym),

* umożliwi korektę planów dotyczących działań w obszarach, gdzie nie osiągnięto pożądanych rezultatów,

* pozwoli na określenie działań, które będą efektywniejsze w procesie kreowania wizerunku.

Tworząc więc plany działań, warto jednocześnie starać się o określenie instrumentów, mechanizmów czy wyrażonych w innej formie mierników skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Kontrola jest nieodzowna, gdyż pozwala na określenie tego, co jest sukcesem i tego, co było posunięciem nietrafnym. Stanowi ona podstawę do przyszłego planowania, dostosowując je do realiów otoczenia.

## ZAKOŃCZENIE

W przedstawionym modelu tworzenia wizerunku zaproponowano pewien schemat postępowania, który (pomimo, że momentami może wydawać się żmudny) pozwala na:

* zidentyfikowanie obszarów w otoczeniu organizacji, w których niezbędne jest podjęcie działań w celu kreowania, podtrzymania lub zmiany wizerunku organizacji,

* zidentyfikowanie obszarów w samej organizacji, których działania wpływają w sposób znaczący na kształt tego wizerunku,

* precyzyjne określenie zakresu działań każdej komórki czy stanowiska organizacyjnego oraz stopnia odpowiedzialności za przyczynianie się do budowy image organizacji,

* precyzyjne określenie kosztów związanych z działaniami na rzecz image,

* stworzenie skutecznych planów operacyjnych budowania pozytywnego wizerunku, podporządkowanych misji i strategii organizacji.

## SUMMARY

Projection of a positive image is one of the most significant, and at the same time, one of the most difficult tasks facing various kinds of entities.

The article presents the seven-step model of project of the image. The frames of the model are the theory of systems and chain of value.

This methodology may be adapted for the construction of a long-term plan of communicative influence on the environment of the institution to enable projection of its positive image


## BIBLIOGRAFIA


Altkorn J., *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*, „Marketing i Rynek", 6/2001.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

Gulski B., Prokop P., Skurzyńska-Sikora U., Szeloch Z. M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. III, CSSiA, Lublin 2000.

Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Rozwadowska B., *Public Relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2002.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii firmy*, PWN, Warszawa, Kraków 2000.

Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

Wojcik K., *Public relations od A do Z*, tom I, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.